

На правах рукописи

Гребёнкина Александра Анатольевна

**Формирование эффективного потенциала управленческого
персонала промышленного предприятия**

Специальность 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством» (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность; экономика труда)

Автореферат

диссертация на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Ижевск 2005

Работа выполнена в ГОУВПО «Удмуртский государственный университет»

Научный руководитель - доктор экономических наук,
профессор Боткин Олег Иванович

Официальные оппоненты: - доктор экономических наук,
профессор Кузнецов Андрей
Леонидович

- кандидат экономических наук
Алексеева Наталья Анатольевна

Ведущая организация – Пермский филиал Института экономики УрО РАН

Защита состоится « 8 » ноября 2005 года в 15-00 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.275.04 в ГОУВПО «Удмуртский государственный университет» по адресу: 426034, г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп.4, ауд. 431.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУВПО «Удмуртский государственный университет».

Автореферат разослан « 7 » октября 2005 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
кандидат экономических наук, профессор

А.С. Баскин

I. Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Сложное и противоречивое становление рыночных отношений в российской экономике обусловило повышение значимости развития потенциала управленческого персонала для обеспечения конкурентоспособности и роста эффективности промышленных предприятий. Развитие потенциала управленческого персонала позволяет предприятию быстро адаптироваться в конкурентной среде, принимать эффективные решения.

Среди проблем современного менеджмента одной из важнейших является проблема формирования кадров управления на промышленных предприятиях, в силу определяющей роли промышленности в развитии народного хозяйства.

Между тем, вследствие действия объективных и субъективных факторов, потенциал управленческого персонала промышленных предприятий не соответствует сложности стоящих задач и нуждается в развитии.

Причинами такого положения являются сложное финансовое состояние многих промышленных предприятий, стремление руководителей не иметь конкурентов – реальных претендентов на занимаемый пост, корпоративная политика назначений на управленческие должности, неудовлетворительное методическое обеспечение работы с управленческим персоналом.

Обучение менеджеров не имеет четкой целевой ориентации, носит оперативный характер. Профессионально-квалификационное продвижение руководителей и специалистов не отличается последовательностью и оптимальным темпом. Оценка менеджеров не учитывает дифференцированный перечень к руководителям разного уровня управления и функциональной специализации.

Вышеизложенное дает основание сделать вывод об актуальности выбранной темы диссертационного исследования.

Проведенное исследование соответствует п 8.8. (проблемы качества рабочей силы, подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров, инвестиции в человеческий капитал; формирование конкурентоспособности работников; профессиональная ориентация населения; мобильность кадров); п. 8.17 (управление персоналом и человеческими ресурсами как условие роста эффективности экономики труда – цели, функции, методы, принципы, эволюция подходов, кадровая политика и стратегия); п. 15.2 (формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий) паспорта специальности ВАК РФ.

Степень разработанности проблемы. Вопросам формирования и роста потенциала руководителей в экономической литературе уделяется повышенное внимание. В этом аспекте необходимо отметить работы А.Я.

Кибанова, Н. Тома, Г.В. Щекина, А.В. Молодчика, предпринявших попытки представить развитие персонала как систему. К наиболее значимым исследованиям по отдельным направлениям развития управленческого персонала следует отнести труды А.А. Васькина, Э.М. Короткова, А.П. Егоршина, Е. Молл, В.И. Некрасова, Ю.С. Перевощикова, Ф.Е. Удалова, В. Врума, Д. Аткинсона, Т.П. Гагаринской, И.Ф. Беляевой, М.И. Круглова, Е.Г. Гинзбурга и других, а также работы зарубежных авторов, таких как П. Друкер, М.Х. Мескон, Р. Аккофф, М. Армстронг, Э.С. Гроув, Я. Мэйтлэнд, Дж. Эванс, которые могут существенно помочь при создании новых механизмов кадровой работы. Однако они не могут учитывать специфику России и обусловленные этой спецификой особенности рыночных отношений.

Таким образом, актуальность и недостаточная исследованность ряда вопросов формирования потенциала управленческого персонала, их практическая значимость определили цели и задачи диссертационного исследования.

Целью диссертационного исследования является исследование развития потенциала управленческого персонала промышленных предприятий, разработка предложений, направленных на формирование эффективного потенциала управленческого персонала. В процессе реализации целей решались **следующие задачи:**

- раскрыть сущность потенциала и ключевых факторов его развития (развитие персонала как процесс);
- представить управление развитием управленческого персонала как систему;
- исследовать механизм управления развитием управленческого персонала;
- провести сравнительный анализ систем оценки, адаптации, профессионально-квалификационного продвижения и обучения управленческого персонала на российских и зарубежных промышленных предприятиях;
- выявить уровень мотивации управленческого персонала к развитию.

Объектом исследования является управленческий персонал промышленных предприятий.

Предмет исследования – развитие потенциала управленческого персонала на промышленных предприятиях.

Теоретической и методологической базой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов, исследующих вышеуказанные проблемы; данные статистических органов; материалы, полученные непосредственно в процессе диссертационного исследования.

Основные методы исследования. В работе использованы общенаучные методы комплексного, структурного, факторного и сравнительного анализа. В прикладном аспекте использованы социологические (анкетиро-

вание, метод экспертных оценок), экономико-математические и статистические методы.

Информационную базу исследования составляют материалы Госкомстата РФ, Комитета по статистике Удмуртской Республики, результаты исследований Удмуртского филиала Института экономки УрО РАН, данные промышленных предприятий Удмуртской Республики, материалы, полученные автором в процессе исследования.

Данная работа выполнена в соответствии требований специальности ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность; экономика труда).

Научная новизна диссертационного исследования состоит в следующем:

- обосновано разграничение понятий кадровый потенциал и человеческий капитал, что позволило выявить один из ключевых факторов развития потенциала управленческого персонала – человеческий капитал управления;
- предложена система оценки мотивации, учитывающая отношение сотрудников к риску, сочетание мотивов разного типа и противоположной направленности;
- уточнен состав элементов системы управления развитием потенциала управленческого персонала;
- предложен интегральный показатель оценки человеческого капитала при формировании потенциала управленческого персонала;
- разработана методика оценки эффективности развития управленческого персонала.

Практическая значимость и использование результатов диссертационного исследования состоит в возможности применения выводов и обобщений при решении проблемы развития потенциала управленческого персонала промышленных предприятий в конкурентной среде.

Результаты работы доведены до стадии апробации на ДОО «Спецгазавтотранс».

Апробация работы. Основные положения диссертации докладывались на научно-практической конференции «Развитие элитаризма в России» (г.Пермь 2003), на Всероссийской научно-практической конференции «Новые тенденции в экономике и управлении организацией» (г. Екатеринбург, 2004г.), на Всероссийской научно-практической конференции «Стратегия приоритетного развития социальной сферы региона» (г. Курган, 2004).

По теме диссертации опубликовано 4 печатных работы общим объемом 6,5 п.л. (авторский вклад 100%).

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 143 наименования. Общий объем работы составляет 189 с. В работе представлено 16 таблиц, 16 рисунков и 1 приложение.

Краткое содержание работы.

Во введении отражены актуальность, состояние и изученность проблемы, определены цели и задачи, предмет и объект исследования, научная новизна и практическая значимость полученных результатов.

В первой главе – «Теоретико-методологические основы развития потенциала управленческого персонала» раскрываются сущность и содержание основных понятий, на основе которых могут быть объяснены и исследованы направления и источники развития управленческого персонала. К таким понятиям относятся: развитие персонала, потенциал персонала, человеческий капитал, человеческие ресурсы, рабочая сила, уровень и компетентность сотрудников. Исследуется механизм развития потенциала управленческого персонала.

Во второй главе – «Моделирование системной оценки управленческого персонала промышленного предприятия» дана организационно-экономическая оценка промышленного комплекса региона. Исследуется структура мотивации управленческого персонала промышленных предприятий, измерение силы мотивации. Проведен сравнительный анализ систем оценки управленческого персонала отечественных и зарубежных промышленных предприятий.

В третьей главе – «Проектирование системы развития потенциала управленческого персонала» выделены направления, по которым должно происходить планирование карьеры руководителей. Обосновывается необходимость использования интегрального показателя при учете человеческого капитала управления. Предложена базовая методика оценки эффективности развития управленческого персонала.

II. Основные положения выносимые на защиту

1. Уточнена сущность понятий «кадровый потенциал» и «человеческий капитал», что позволило выявить особенности развития потенциала управленческого персонала

Исходя из концепции устойчивого развития, процесс развития персонала рассматривается как сохранение и изменение (количественное и качественное) потенциала работников. Данное определение основано на разделении промежуточных и конечных результатов развития персонала. К промежуточным результатам относятся приращение человеческого капи-

тала и мотивационное состояние сотрудников. Конечный результат – сохранение и прирост потенциала персонала.

Потенциал (работника, групп или коллектива) характеризует значение человеческих возможностей при имеющемся или реально возможных объеме, структуре и качестве экономических ресурсов, организационно-технических, социокультурных и социально-психологических условиях, с учетом ограничений, определяемых системой целей организации.

Качество человеческих ресурсов наиболее точно может быть выражено с помощью понятия «человеческий капитал», который рассматривается в триединстве: как совокупность свойств, необходимых для выполнения конкретной работы; инвестиции в персонал; отношение к сотруднику как личности. Исходя из этого, под человеческим капиталом управления понимается совокупность свойств управленческого персонала, которые являются объектами инвестирования и требуют по отношению к себе индивидуального подхода.

Понятие «человеческий капитал» не идентично понятию «рабочая сила». Под рабочей силой понимаются физические и духовные способности человека, которые используются им в процессе труда. Рабочая сила как товар отражает способности людей, необходимые для выполнения работ в рамках занимаемой на данный момент должности (профессии). Понятие человеческого капитала шире - оно включает в себя способности, знания, качества, которыми обладает человек, часть из которых служат основой его профессионально-квалификационной характеристики.

Исходя из вышеизложенного, можно уточнить структуру человеческого капитала управления (рис. 1).



Рис. 1. Уточненная структура человеческого капитала управления

Таким образом, между кадровым потенциалом и человеческим капиталом имеется принципиальное отличие и ошибочно смешение этих понятий (человеческий капитал - совокупность свойств персонала, необходимых для выполнения той или иной работы, а потенциал - характеристика возможных результатов деятельности).

2. Использование интегрального показателя оценки человеческого капитала при формировании потенциала управленческого персонала

Оценка человеческого капитала управления позволяет не только выявить сильные и слабые качества управленческого персонала, но и целесообразность инвестиций в развитие конкретного менеджера. Она должна идти на основе условий формирования эффективного руководителя.

Факторные оценки способностей, деловых и личностных качеств, знаний не дают целостного представления о человеческом капитале управления. Необходимо использование интегрального показателя человеческого капитала управления, который может быть рассчитан как сумма произведений оценок способностей, знаний, деловых, личностных качеств и весов вышеназванных компонент.

Аргументом в пользу применения интегрального показателя является и то, что его составляющие не равнозначны, они способны изменяться не только с разной скоростью, но и в разных направлениях (знания могут устаревать, а отдельные качества развиваться и наоборот).

Интегральный показатель человеческого капитала управления предлагается определять по формуле:

$$C_m = a_1 \cdot O_c + a_2 \cdot K_c + a_3 \cdot \mathcal{E}_3 + a_4 \cdot K_3 + a_5 \cdot \mathcal{E}_k + a_6 \cdot K_b \pm a_7 \cdot O_a, \quad (1)$$

где C_m - интегральная оценка человеческого капитала управления;

O_c - оценка способностей менеджера (баллы);

K_c - оценка важнейших способностей менеджера (баллы);

\mathcal{E}_3 - экспертная оценка знаний менеджера (баллы);

K_3 - оценка важнейших знаний менеджера (баллы);

\mathcal{E}_k - экспертная оценка деловых и личностных качеств (баллы);

K_b - оценка важнейших деловых и личностных качеств (баллы);

O_a - количественная оценка анкетных данных (баллы);

$a_1 - a_7$ - веса соответствующих компонент человеческого капитала управления (доли единицы).

Количественная оценка анкетных данных производится по формуле:

$$O_a = \sum_{i=1}^n a_i \cdot x_{ij} \quad (2)$$

где O_a - количественная оценка анкетных данных (баллы);

i - индекс параметра анкетных данных;

j - индекс руководителя;

a_i - вес параметра анкетных данных;

x_{ij} - нормированное значение i -го параметра анкетных данных j -го ру-

ководителя (баллы).

При определении нормированных значений параметров анкетных данных учитываются их оптимальные величины для конкретной должности, то есть максимальное число баллов по *i*-му параметру получает руководитель, чей стаж, образование, квалификация, возраст являются оптимальными.

3. Система показателей измерения мотивации, учитывающая сочетание мотивов разного типа и противоположной направленности

Движущей силой развития персонала является сильная и устойчивая мотивация сотрудников к сохранению и приращению человеческого капитала. В силу этого, исследование мотивации управленческого персонала к развитию позволяет выявить содействующие силы и препятствия со стороны менеджеров и специалистов при реализации программ (отдельных мероприятий) развития.

Исследование мотивации управленческого персонала к развитию проводилось методом анкетирования по следующим направлениям:

- выявление мотивов обучаться и отказа от обучения;
- оценка работниками факторов должностного продвижения на предприятии и удовлетворенность служебным ростом;
- ожидания руководителей и специалистов в отношении должностного продвижения;
- самооценка работником своих возможностей и перспектив служебного роста;
- измерение силы мотивации к обучению и профессионально-квалификационному продвижению.

В процессе исследования опрошено 292 руководителя и специалиста промышленных предприятий г. Ижевска: ОАО «Аксон Холдинг», ДООО «Спецгазавтотранс», ОАО «Редуктор», ОАО «Буммаш», ФГУП «Ижевский Механический завод».

В результате проведенного исследования выявлено, что среди мотивов обучаться наиболее приоритетными являются: у руководителей - мотив перехода на более высокооплачиваемую должность - 21,8%, а у специалистов – мотив получения знаний - 21,2% (табл. 1).

Расхождения в структуре мотивации к обучению руководителей и специалистов видны и на примере удельного веса таких мотивов как расширение кругозора, повышение культурного уровня (3,5% у руководителей и 10,4% у специалистов); интеллектуальная потребность (5,2% у специалистов). Можно сделать вывод, что мотивация к обучению у руководителей является более практичной, направленной на удовлетворение жизненных потребностей. Однако, некоторая часть руководителей в качестве приоритетного мотива обучения рассматривает развитие своих руководя-

щих способностей (13,4%). То есть обучение рассматривается как средство удовлетворения не витальных потребностей, а потребностей самосовершенствования. В основном это руководители среднего звена управления, имеющие не менее 5 лет трудового стажа. Очевидно, что специалисты не придают значения развитию своих руководящих способностей (3,5%), не видят необходимости для этого.

Таблица 1

**Структура мотивации обучения у руководителей и специалистов
промышленных предприятий г. Ижевска**

Мотивация	Специалисты, %	Руководите- ли, %
Получение современных знаний	21,2	16,3
Корпоративный патриотизм	1,8	1,0
Расширение кругозора, повышение культурного уровня	10,4	3,5
Повышение эффективности работы	10,6	12,7
Уважение коллег, подчиненных и начальства	1,9	0,7
Интеллектуальная потребность	5,2	-
Совершенствование руководящих способностей	3,5	13,4
Сохранение должности	8,4	5,1
Переход на более высокооплачиваемую работу	19,7	21,8
Переход на более интересную работу	2,8	0,7
Переход на престижную должность	9,3	10,2
Самолюбие	1,5	2,9
Сменить профессию	0,4	-
Направление администрации	-	6,3
Перерыв в работе	0,3	-
Нет мотивов обучаться	-	1,8
Другие мотивы	3,0	3,6

Из таблицы 2 видно, что основным мотивом отказа от обучения как для специалистов, так и руководителей, являются материальные обстоятельства (34,1% и 35,9% соответственно). Причем отсутствие перспективы повышения заработной платы после обучения для руководителей является одним из главных аргументов отказа от обучения (24,9%), а у специалистов стоит на втором месте (16,3%). В то же время для значительной части руководителей приоритетными мотивами отказа от обучения выступают перегруженность текущей работой (21,0%) и большие затраты времени на обучение (11,4%). Существенное расхождение между специалистами и руководителями наблюдается только по мотиву «не позволяют материальные обстоятельства» в части дополнительных затрат на обучение, что объясняется различием в уровне зарплаты данных категорий персонала.

Таблица 2

Структура мотивов отказа от обучения у руководителей и специалистов промышленных предприятий г. Ижевска

Мотив	Специалисты, %	Руководители, %
Материальные обстоятельства в том числе:	34,1	35,9
- обучение ведет к упущенной выгоде (невозможность дополнительно заработать, невыплата премий за время обучения);	5,0	7,7
- потребуются дополнительные затраты для обучения;	12,8	3,3
- после обучения зарплата не повысится;	16,3	24,9
Новые знания нельзя будет применить	10,1	6,8
Обучению препятствуют семейные обстоятельства	8,6	7,2
Перегруженность текущей работой	18,7	21,0
Большие затраты времени на обучение	9,2	11,4
Низкий уровень преподавания	3,1	3,0
Учиться не позволяет здоровье	0,9	-
Работа не требует повышения квалификации	2,3	4,5
Нет мотивов избегать обучения	10,0	5,7
Другие	3,0	3,5

В результате проведенного исследования выявлено, что среди наиболее значимых для должностного продвижения факторов руководители и специалисты выделяют: деловые качества, уровень квалификации и качество выполнения заданий, инициативность и предприимчивость. В то же время стаж и опыт работы как факторы, определяющие должностное продвижение, получили наибольшую поддержку у работников в возрасте до 29 лет и от 50 до 59 лет. Среди факторов, сдерживающих должностное продвижение, 47% руководителей и 41% специалистов ОАО «Редуктор» назвали отсутствие вакансий, 32% специалистов и 14% руководителей - отсутствие достаточного профессионального опыта, 24% специалистов и 5% руководителей - не заинтересованность руководства в их продвижении, 11% специалистов и 5% руководителей - отсутствие информации о вакансиях.

Анализируя степень удовлетворенности служебным ростом, следует отметить, что наибольшее число руководителей и специалистов, неудовлетворенных служебным ростом, имеется в возрастных группах до 29 лет.

Мотивация на профессионально-квалификационное продвижение связана и с ожиданиями (ожидаемыми последствиями) руководителей и специалистов в отношении должностного роста. Необходимо отметить, что ранжирование мотивов к продвижению (положительных и отрицательных) различно на разных предприятиях. Распределение по ожидаемым по-

следствиям должностного продвижения представлены в табл. 3, 4 (результаты опроса руководителей и специалистов).

Таблица 3

Структура мотивации должностного роста и сохранения руководящих должностей среди специалистов и руководителей промышленных предприятий г. Ижевска

Мотив	Специалисты, %	Руководители, %
Совершенствование организаторских способностей к управлению	12,8	16,8
Приобретение знаний и опыта работы	12,2	20,3
Расширяется самостоятельность в работе	6,3	12,0
Повышение содержательности работы	8,9	5,9
Рост авторитета и чувства собственной значимости	6,8	9,5
Материальная обеспеченность	22,2	15,4
Возможность влиять на результаты	1,5	1,7
Возможность реализовывать замыслы и внедрять новшества	14,3	9,2
Перспектива служебного роста	11,1	4,0
Другие мотивы	3,9	5,2

Таким образом, наиболее распространенными мотивами быть руководителем у специалистов обследованных предприятий являются рост уровня материальной обеспеченности (22,2%) и возможность реализовать замыслы и внедрять новшества (14,3%), а основными мотивами не быть руководителем выступают существующая система управления (28,7%) и черты характера (17,2%). Причем в мотивации «существующая система управления» 10,8% приходится на мотив «недостаточность самостоятельности», а среди черт характера, мешающих служебному росту, выделяется мотив «трудности принятия решений» (8,3%).

Руководители стремятся сохранить свои должности (а некоторые и продвинуться при наличии перспектив роста) прежде всего в силу знаний и опыта работы (20,3%), управленческих способностей (16,8%), но эти желания проверяются на прочность в основном существующей системой управления (31,0%) и ростом нервных перегрузок (19,3%).

Особое место в исследовании мотивации занимает измерение ее силы, так как она - конечный результат деятельности мотивирующих факторов и только сильная положительная или отрицательная мотивация заставляет сотрудника решительно и целеустремленно стремиться к чему-либо или избегать чего-либо.

В диссертации предлагается измерять мотивацию, учитывая отношение сотрудников к риску, сочетание и борьбу мотивов разного типа и противоположной направленности. Тем самым появляется возможность отразить влияние на мотивацию всего комплекса факторов, в том числе свое-

временность реализации мотивов (посредством оценки их значимости).

Апробация методики на ДОО «Спецгазавтотранс» выявила, что величина интегрального показателя мотивации к обучению равна 3,65 балла.

Таблица 4

**Структура мотивов отказа от служебного роста и занятия (сохранения)
руководящих должностей среди специалистов и руководителей
промышленных предприятий г. Ижевска**

Мотивация	Специалисты, %	Руководители, %
Растет продолжительность рабочего времени	7,1	2,6
Растут нервные перегрузки	11,6	19,3
Повышается ответственность, связанная с должностью руководителя	6,6	15,0
Нежелание участвовать в конфликтах, связанных с должностью	4,3	4,7
Отсутствие способностей знания, умения руководить	4,9	1,3
Черты характера в том числе:	17,2	10,1
- неумение требовать	3,7	2,6
- нерешительность	3,3	2,7
- раздражительность	1,9	-
- трудности принятия решений	8,3	4,8
Существующая система управления в т.ч.:	28,7	31,0
- инициатива не в почете	7,1	15,3
- недостаточность самостоятельности	10,8	6,9
- сложившиеся стереотипы отношений с руководством	1,3	2,2
- некомпетентность руководства и нечеткость организации управления	8,0	4,9
- неопределенность должностных обязанностей	1,5	1,7
Семейные обстоятельства	3,9	1,1
Интерес к другой деятельности	5,1	0,8
Состояние здоровья	-	1,3
Возраст	1,3	4,9
Отсутствуют мотивы отказа к занятию руководящих должностей	5,6	7,1
Другая	3,7	0,8

Особое место в исследовании мотивации занимает измерение ее силы, так как она - конечный результат деятельности мотивирующих факторов и только сильная положительная или отрицательная мотивация заставляет сотрудника решительно и целеустремленно стремиться к чему-либо или избегать чего-либо.

Для реализации данного подхода необходимо:

- провести классификацию мотивов по критериям «могу»- «не могу», «хочу»-«не хочу», «надо»-«не надо» (например, мотив «получение совре-

менных знаний» - мотив типа «хочу», мотив «совершенствование руководящих способностей» - мотив типа «могу», мотив «после обучения заработок не повысится» - мотив типа «не хочу», мотив «учиться не позволяет здоровье» - мотив типа «не могу», мотив «направила администрация» - мотив типа «надо», мотив «работа не требует повышения квалификации» - мотив типа «не надо»;

- провести закрепление мотивов за потребностями, удовлетворение или неудовлетворение которых (в том числе потенциальное, вероятностное) обуславливает появление конкретного положительного или отрицательного мотива;

- оценить значимость мотивов на основе оценки значимости потребностей и влияния реализации мотива на степень их удовлетворения (неудовлетворения);

- измерить вероятность реализации мотивов;

- провести попарный анализ борьбы (взаимодействия) мотивов разных типов «хочу» - «не хочу»; «хочу» - «не могу»; «могу» - «не могу»; «могу» - «не хочу»; «надо» - «не могу»; «надо» - «не хочу»; «не надо» - «хочу»; «не надо» - «могу»; «не надо» - «не хочу»; «не надо» - «не могу» с целью выбора формы оценки силы мотивации - в виде интегрального показателя или нормированного (нулевого) значения;

- выявить склонность к риску и соответственно к успеху и избеганию неудач, что оказывает влияние на конструкцию интегрального показателя силы мотивации (формулы 3 и 4).

При низкой и средней склонности к риску интегральный показатель силы мотивации определяется по формуле:

$$C_m = \sum_{m=1}^M Z_m^+ \cdot P_m^+ - \sum_{n=1}^N Z_n^- \cdot P_n^-, \quad (3)$$

где Z_{mb}^+ - значимость положительного мотива m (балл);

Z_m^- - значимость отрицательного мотива n (балл);

P_{mb}^+ - вероятность реализации положительного мотива m ;

P_n^- - вероятность реализации отрицательного мотива n ;

M - число положительных мотивов;

N - число отрицательных мотивов.

При высокой склонности к риску формула модифицируется:

$$C_b = \sum_{m=1}^M Z_m^+ \cdot P_m^+ \cdot \Pi_m^+ - \sum_{n=1}^N Z_n^- \cdot p_n^- \cdot \Pi_n^-, \quad (4)$$

где Π_{mb}^+ - привлекательность достижения высокорисковых результатов, приводящих к реализации положительного мотива m ;

Π_n^- - привлекательность игнорирования высокой вероятности не-

гательных результатов, приводящих к реализации отрицательного мотива n .

$$P_m^+ = 1 + P_m^+; \quad P_n^- = 1 - P_n^-.$$

Мотивация должна измеряться не только в абсолютном, но и относительном выражении, иначе нельзя определить ее уровень. При расчете силы мотивации в относительном выражении необходимо соотнести абсолютное значение с нормативным. Так как абсолютное значение мотивации может быть положительным или отрицательным, то это обуславливает определение нормативов максимальной и минимальной силы мотивации, которые также дифференцируются в зависимости от склонности сотрудников к риску.

Для лиц, не склонных к риску, нормативы максимальной и минимальной силы мотивации определяются по формулам 4 и 5.

$$H_{с.м.б.} = \sum_{m=1}^M Z_{м.б.}^+ \cdot P_{м.б.}^+ - \sum_{n=1}^N Z_{н.м.}^- \cdot P_{н.м.}^- \quad (5)$$

$$H_{с.м.м.} = \sum_{m=1}^M Z_{м.м.}^+ \cdot P_{м.м.}^+ - \sum_{n=1}^N Z_{н.б.}^- \cdot P_{н.б.}^- \quad (6)$$

где $H_{с.м.б.}$ - норматив максимальной силы мотивации;
 $Z_{м.б.}^+$ - максимально возможная значимость положительного мотива m ;
 $P_{м.б.}^+$ - максимальная вероятность реализации положительного мотива m ;
 $Z_{н.м.}^-$ - минимальная значимость отрицательного мотива n ;
 $P_{н.м.}^-$ - минимальная вероятность реализации отрицательного мотива n ;
 $Z_{м.м.}^+$ - минимально возможная значимость положительного мотива m ;
 $P_{м.м.}^+$ - минимальная вероятность реализации положительного мотива m ;
 $Z_{н.б.}^-$ - максимальная значимость отрицательного мотива n ;
 $P_{н.б.}^-$ - максимальная вероятность реализации отрицательного мотива n ;

Таким образом, предложенный подход к измерению мотивации учитывает отношение сотрудников к риску, сочетание и борьбу мотивов разного типа и противоположной направленности. Тем самым появляется возможность отразить влияние на мотивацию всего комплекса факторов, в

том числе своевременность реализации мотивов (посредством оценки их значимости).

4. Управление развитием управленческого персонала.

Формирование профиля эффективного руководителя является важной методологической и практической задачей при решении целого комплекса вопросов управления персоналом.

В настоящее время в отечественной и зарубежной литературе отсутствует четкое определение совокупности качеств эффективного руководителя. Как правило, при определении требований к менеджерам преобладает эмпирический подход, выражающийся в обобщении опыта управления.

Следует подчеркнуть, что не любой подход адекватен задаче формирования профиля эффективного руководителя. К таким относятся – социальный, информационный, конкурентный, парциальный, инженерно-психологический, рефлексивно-ценностный, факторный, функциональный, имиджевый, экономико-психологический.

Все они либо изучают не требования к менеджерам, а фактический уровень развитости качеств, либо исследуют причины, его определяющие, либо акцентируют внимание на отдельных аспектах требований к руководителям, не приобретая при этом, естественно, признаков цельности и целостности (например, парциальный, рефлексивно-ценностный, ситуативно-комплексный подходы).

При формировании профиля эффективного руководителя должны быть учтены экономические (цели и содержание деятельности), социальные (роли в группе), социокультурные (тип культуры и обусловленные ею особенности восприятия позитивных и негативных черт руководителя) факторы. Только тогда создаются объективные предпосылки для дифференциации плохого, среднего сотрудника и мастера-профессионала.

Таким образом, адекватными задаче формирования профиля эффективного руководителя являются целевой, ролевой, содержательно-трудовой и социокультурный подходы. Их совместное применение позволяет определить основные (важнейшие), желаемые требования к социально-демографическим характеристикам, знаниям и качествам менеджеров, требования к отсутствию противопоказаний, а также терпимые (допустимые) недостатки.

Реализация целевого подхода означает установление связей «приоритетные цели - важнейшие требования» и «менее значимые цели - желательные требования». Использование ролевого подхода позволяет выявить такие характеристики как знание основ формирования управленческой команды, умение ставить общие цели, распределять роли, делегировать полномочия, учитывать противоположные точки зрения, строить отношения с людьми, разрешать конфликты, вести переговоры, передавать управленческий опыт и знания, в том числе принципы и методы принятия эффектив-

ных решений. Эти характеристики не вытекают из конкретных организационных целей. В основе содержательно-трудового подхода лежит взаимосвязь между признаками продукта, предмета и средств управленческого труда и требованиями к менеджерам.

Совместное применение целевого, ролевого и содержательно трудового подходов позволяет очертить круг важнейших и желательных требований в разрезе конкретных управленческих должностей.

Сформированный перечень важнейших требований служит отправной точкой для определения противопоказаний. При этом необходимо учитывать явление трансформации - перехода позитивного качества в негативное и ущерб от такой трансформации (хотя бы в качественной форме - угрожающей, значительной, несущественной).

Таким образом, при формировании профиля эффективного руководителя особое внимание уделяется необходимым умениям менеджера (в отличие от квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих, где определяется, что должен знать сотрудник). Несмотря на то, что в работе приведен перечень важнейших требований и противопоказаний только для начальника цеха, из ее содержания видно пересечение профилей менеджеров высшего, среднего и низового звеньев управления, что должно учитываться в системе управления карьерой.

Система развития управленческого персонала не может обладать свойствами целенаправленности и гибкости без достоверной и надежной оценки ее эффективности.

Между тем, несмотря на высокую степень практической значимости измерения эффективности развития управленческого персонала, этот вопрос является одним из наименее изученных в современной науке управления.

На наш взгляд, необходимо разработать методики оценки эффективности развития управленческого персонала по отдельным направлениям:

- эффективность адаптации руководителей и специалистов;
- эффективность менеджеров;
- эффективность управления карьерой менеджеров.

Результаты оценки эффективности развития управленческого персонала по этим направлениям могут быть обобщены, однако необходимость разработки и использования нескольких методик обусловлена спецификой процессов адаптации, обучения и управления профессионально-квалификационным продвижением, которая проявляется в их целях и последствиях. Цель профессиональной адаптации - приведение трудовой отдачи молодых руководителей и специалистов к нормальному (допустимому) уровню за минимальный период времени. Цель обучения менеджеров -

рост управленческого профиля решения новых задач. Цель управления профессионально-квалификационным продвижением - формирование и повышение потенциала служебного и профессионального роста. Соответственно в процессе адаптации, обучения и управления карьерой имеются разные приоритеты развития человеческого капитала управления (акценты развития способностей, знаний, деловых и личностных качеств не являются неизменными при реализации целей адаптации, обучения и управления карьерой). Поэтому методики должны давать возможность проследить взаимосвязь между развитием человеческого капитала управления и достижением целей адаптации, обучения и управления карьерой.

Различие целей направлений развития управленческого персонала предопределяет различие прямых последствий осуществления программ (проектов) адаптации, обучения и профессионально-квалификационного продвижения. Вместе с тем различие видно не только в прямых, но и косвенных последствиях решений в сфере адаптации, обучения и профессионально-квалификационного продвижения. Косвенным последствием адаптации может являться обесценение затрат на привлечение и отбор управленческого персонала из-за увольнения молодых руководителей и специалистов, не сумевших адаптироваться. Косвенным последствием обучения является риск потери квалифицированных менеджеров, приобретших новые компетенции и повысивших свою конкурентоспособность на рынке труда. К косвенным последствиям профессионально-квалификационного продвижения следует отнести риск недоиспользования потенциала эффективного выполнения работ на предыдущих должностях заменяемого и замещающего менеджеров.

Несмотря на необходимость создания отдельных методик оценки эффективности развития управленческого персонала по направлениям, представляется возможным выделить базовую методику, положения и алгоритмы которой могут быть использованы и в других методических разработках. Такой методикой является методика оценки эффективности менеджеров, что объясняется включением обучения в процесс адаптации и карьерного продвижения.

На первом этапе определяются цели и целевые показатели, достижение которых непосредственно связано с обучением менеджеров. В таблице 5 содержится обоснование отнесения достижения организационных целей на воздействие системы обучения менеджеров.

На втором этапе оцениваются ограничения, детерминирующие максимально возможную степень достижения зависящих от обучения менеджеров целей. При этом следует иметь в виду, что для разных целей набор ограничений будет различен.

Таблица 5

Обучение менеджеров как фактор достижения организационных целей

Цель	Обоснование обучения менеджеров как фактора достижения цели
Увеличение объема выпуска новой продукции	Данный результат может быть достигнут, если руководители разовьют такие качества как уверенность в собственных силах, терпимость к неопределенности, умение пойти на разумный риск. Эти качества поддаются развитию с помощью обучения. Обучение также позволяет руководителям приобрести знания, позволяющие оценить выгоду выпуска новой продукции и перспективу ее производства.
Устойчивый прирост капитала (минимизация ущерба от сокращения величины капитала)	Для реализации цели необходимо совершенствование с помощью обучения таких качеств как умение видеть перспективу, долговременная ориентация (умение найти баланс между накоплением и потреблением), умение учитывать упущенную выгоду при принятии решений.
Сокращение дебиторской задолженности	Реализация цели требует знаний в области управления дебиторской задолженностью.
Сокращение текучести персонала	Эффективное управление текучестью персонала невозможно без знаний менеджеров по персоналу в этой области.
Рациональное высвобождение персонала	Реализация целей предполагает наличие у руководителей системных знаний в области высвобождения персонала.
Оптимизация запасов материалов, экономия материальных ресурсов за счет совершенствования конструкции изделий и технологии производства, уменьшение потерь при замене материалов	Достижение целей становится возможным при наличии у руководителей знаний в сфере оценки эффективности использования материальных ресурсов и формирования оборотного капитала.

На третьем этапе определяется менеджерский профиль реализации г-ой цели (качественная оценка). Для этого производится сопоставление степени развитости «критических» качеств, знаний и способностей менеджера с требованиями, предопределяемыми необходимостью реализации г-ой цели, учитываются выявленные на втором шаге внешние и внутренние ограничения, оцениваются возможности развития «критических» факторов (способности, качества и знания, без высокой степени развитости которых невозможно достижение г-ой организационной цели) за счет обучения, что в совокупности позволяет оценивать наличный менеджерский профиль.

На четвертом этапе определяются способы расчета последствий реализации программ (проектов) обучения менеджеров. Решение этой задачи сводится к выбору адекватных способов оценки последствий достижения

(недостижения) организационных целей, зависящих от критических факторов.

На пятом этапе определяются вероятности наступления позитивных и негативных последствий действий менеджеров или средневзвешенная их оценка.

На шестом этапе решается вопрос о необходимости интегрального или раздельного учета позитивных и негативных последствий менеджеров (здесь под позитивными и негативными последствиями имеются в виду суммарное влияние достижения i -ой цели на прирост (уменьшение) чистой прибыли организации). Раздельный учет последствий (в том числе последствий решений в области развития менеджеров) необходим при наличии следующих условий:

- неустойчивого финансового положения организации;
- критического положения с наличием каких-либо ресурсов;
- острой конкурентной борьбы на рынке товаров, труда и капитала.

Интегральный учет последствий возможен при устойчивом финансовом положении организации, отсутствии критического положения с наличием какого-либо ресурсов, острой конкуренции, ограничений по выполнению частным целевых показателей.

На седьмом этапе определяются доли влияния менеджеров на степень и последствия достижения целей, чувствительных к обучению руководителей.

На восьмом этапе производится подсчет последствий от выбора d -го варианта обучения управленческого персонала. При этом при установлении времени отдачи программы обучения менеджеров необходимо ориентироваться на оценки устойчивости конкретных организационных целей.

На девятом этапе определяются затраты, необходимые для реализации варианта повышения квалификации управленческого персонала.

На десятом этапе рассчитывается эффективность управленческого персонала.

На одиннадцатом этапе осуществляется выбор варианта обучения управленческого персонала по критериям максимум интегральной или локальной эффективности, минимум ущерба.

Особенность оценки эффективности системы управления карьерой видится в измерении косвенных потерь, обусловленных недоиспользованием менеджерского профиля заменяемых и замещающих руководителей.

**По теме диссертационного исследования опубликованы
следующие работы:**

1. Гребёнкина А.А. Стратегия развития потенциала управленческого персонала. – Екатеринбург-Ижевск: Изд-во ИЭ УрО РАН, 2004. – 55 с.
2. Гребёнкина А.А. Проектирование системы развития потенциала управленческого персонала. – Екатеринбург-Ижевск: Изд-во ИЭ УрО РАН, 2004. – 45 с.
3. Гребёнкина А.А. Выявление мотивации управленческого персонала к развитию // Проблемы региональной экономики. - 2005. № 3-4. – С. 293-301.
4. Гребёнкина А.А. Формирование системы оценки управленческого персонала промышленного предприятия // Проблемы региональной экономики. - 2005. № 3-4. – С. 302-306.

Гребёнкина Александра Анатольевна

Автореферат

ЛР № 020764 от 29.04.98г.

Подписано в печать 05.10.05г. Формат 60 x 84 1/16

Отпечатано на ризографе.

Уч. – изд. л. ... Усл. печ. л. ...

Тираж 100 экз. Заказ №

Издательство Института экономики УрО РАН
620014, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29.